

Dukseri

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

En duks er en dygtig person med god opførelse. Opfører man sig derimod *dukset*, er man efter ordbogen overkorrekt. Det er et fænomen, man i dagens sprogbrug kalder politisk korrekt opførelse. Det er endnu ikke nået ind i ordbogens spalter.

Fra før i tiden har man et mundheld her i landet, der siger at "du skal opføre dig ordentligt". Det var, hvad MOR sagde til det af børnene, der forlod hjemmet for at skulle ud og tjene. Det er en enkel lov, der har vist sig at bære frugt i det lange løb. Specielt hvis råd-modtageren var i besiddelse af så megen social intelligens, at han kunne indrette sig efter de lokale normer, han faldt ned i.

Nu er et enkelt bud naturligvis for lidt til at styre en kompliceret virksomhed. Der skal mange til. Og de må gerne være så indbyrdes modstridende, at de giver basis for et præsteskab til at tolke dem og til at rådgive de mennesker, der gerne vil opføre sig honnet, for ikke at sige korrekt.

Et eksempel på dagens dukseri har vi krave om *Corporate Governance* (CG).

Konceptet, der naturligvis har været kendt i årevis, blev gjort aktuelt i kølvandet på en række såkaldte skandaler, hvor folk dels havde beriget sig ud over det sædvanlige, dels havde glemt at drive virksomhed og endelig ikke havde levet op til den lokale lovgivnings krav om det retvisende regnskab. Eller sagt firkantet: mangel på kontrol var skyld i skandalen. Der ville aldrig have sket noget ukorrekt, såfremt kontrolorganet (-organerne) havde levet op til deres *duty*.

MOR derhjemme kontrollerede intuitivt,

at ungerne opførte sig ordentligt. Hun er i "The Corporation" erstattet af en bestyrelse. Hvordan kan denne udøve sammen funktion på nogle tusinde mennesker og allervigtigst: på sig selv? Corporate Governance har forsøgt at give nogle svar herpå. At det er en vanskelig proces antydede allerede Osvald Helmuth i et af sine omkvæd: "Hvem kontrollerer kontrollørens datter, når kontrolløren er ude å kontrollér?"

I den engelsksprogede verden skelner man mellem virksomheden og dens ledelse på den ene side og ejerne og eventuelt interessenterne på den anden side. Ejerne har den juridiske magt og kan kræve f.eks. voksende *shareholder value*. Det er et gennemgående træk i engelsk/amerikansk CG, at det her drejer sig om at holde den daglige ledelse til ilden og holde den ude af organer, der legalt kan kontrollere dens virke. Begrebet *habilitet* spiller en afgørende rolle, når styrende organer skal besættes i disse kulturkredse. Det omvendte er tilfældet i Østasien, hvor familien sidder på kapitalen, kontakterne og kunderne. Her er man kun *habil*, såfremt man efter vestligt mønster er *inhabil*. Groft sagt.

Hver kulturkreds har sine egne normer for, hvad god adfærd er. Herunder også god lederadfærd. Når man gennemgår de forskellige CG-er, der er på markedet, herunder også generelle opskrifter, står der meget om aflønning, ansættelse og afskedigelse, åbenhed og lykkethed, faglighed og indsigt i virksomhedens business. Hvad der mangler i den enkelte virksomheds CG-

charter og de generelle opskrifter på corporate governance kvalifikationer, er indsigt i og erfaring med egentlige professionelle ledelsesprocesser. Der står ganske simpelt ingen steder, at folk for at deltage i en virksomheds ledelse, den være sig offentlig eller privat, stor eller lille, national og international, skal have et ledelseskørekort.

Et ledelseskørekort er det, der kommer nærmest til vor MORs bud om anstændig opførsel. Og det skal naturligvis udformes efter lokale regler. Men det skal udformes, og det er det vigtige. Hele CG-diskussionen giver legitimation til at aftale de ledelsesmæssige spilleregler. Og det har ikke været givet forhen. Tværtimod.

At dette er en svær proces, hænger sammen med, at den også er et magtspil mellem nøglepersoner. Og når man kommer til at arbejde operationelt med magt, kommer det etiske aspekt altid ind som blind makker, der skal gøres synlig, for at magten kan fungere. Dette fænomen er måske mest synligt i den offentlige sektor, hvor de folkevalgte professionelle politikere er bevidste om, at magten skal bruges, når man har fået den tildelt. Og så længe man har den.

En anden vanskelighed for en realistisk CG er, at der ikke har været forskningsmæssig professionalisme i relation til, hvad der kræves, for at et ledelseskørekort kan gives til den praktiske performer. Den undskyldning kan ikke bruges mere. Vi kan drive politisk ledelse, værdiledelse, logistisk ledelse, økonomisk ledelse, etc. Og vi kan drive ledelse af selve ledelsesprocessen.

En tredje vanskelighed består i at realisere kvadraturen af den cirkel hvor "habilitet" går op i en højere enhed med intimt kendskab til accept af de personer man har

ladet sig udpege til at "kontrollere".

Hvis nu den etiske fordring om at være duks ønskes realiseret, hvad giver det så af nye problemer? Er "Duks" at sørge for voksende shareholder value? Og er det det samme som at tilgodese småsparerne, der har sat deres surt tjente penge i virksomheden, eller er det at tækkes forvalterdrenge fra de institutionelle investorer, som disponerer efter helt andre kriterier? Eller er det kombinationen af samtlige interessentgrupper, der tilsammen konstituerer virksomheden der ønskes tilgodeset? Eller hvad er det? Det vil til en begyndelse nok være fornuftigt, at de lokale magthavere gav et svar på dette spørgsmål.

En undersøgelse af dette spørgsmål er offentliggjort i The Academy of Management Journal, October 1999. Studiet er ikke noget absolut sandhedsvidne, men der er tegn i sol og måne på, at forsøg på at tækkes repræsentanter for investorer ikke giver de forventede resultater, og det er jo interessant al den stund, at hele CG-halløjet er startet for netop på troværdig vis at tiltrække kapital. Videre tyder studiet på, at relationerne mellem topledelse og medarbejdere heller ikke er blevet bedre ved indførelse af CG. Men nu er det også et rent amerikansk studium på lokale ledelsesmæssige præmisser. Alligevel: CG er ikke synonym med De Vises Sten i ønsket om bedre virksomhedsledelse.

Det er alene den lokalt udformede ledelsesproces, hvor jeg, vi, og os alle er involveret professionelt i formulering og konkret udførelse af lederiet. Og at hver og en tager personligt medansvar for dets kvalitet.